

La estrategia empresarial según el enfoque VRIO en las empresas recuperadas por sus empleados

Ing. Hector Ricardo Nuñez

h_r_nunez@hotmail.com

Facultad de Ingeniería, Universidad de Morón, Argentina

Recibido 09/03/2017; Aceptado: 15/09/2017

Resumen: El presente artículo tiene por finalidad analizar la estrategia empresarial de las empresas de la economía popular. Metodológicamente se utiliza la técnica de estudio de casos y análisis comparativo entre tres empresas del sector (una textil y dos metalúrgicas) con el método VRIO, analizando los recursos y las capacidades internas y viendo cuales son las amenazas del contexto sobre estos factores estratégicos. El estudio intenta ser el punto de partida de comparación entre empresas de organización tradicional y empresas recuperadas por sus empleados siguiendo el enfoque de los recursos estratégicos.

Palabras claves: Economía popular – Empresas recuperadas – Recursos estratégicos – Tangibles - Intangibles

Abstract: *This article aims to analyze the business strategy of companies of the popular economy. Methodologically, the technique of case study and comparative analysis between three companies of the sector (one textile and two metallurgical) is used with the VRIO method, analyzing the resources and the internal capacities and seeing what are the threats of the context on these strategic factors. The study tries to be the starting point of comparison between traditional organization companies and companies recovered by their employees following the strategic resources approach.*

Keywords: Popular economy - Recovered companies - Strategic resources - Tangibles - Intangibles

1. INTRODUCCION

La estrategia empresarial se ha analizado tradicionalmente desde el enfoque del sector. Este enfoque sitúa los factores como una condición externa a la empresa y entiende que la influencia deriva del entorno competitivo y su análisis y abordaje derivan en la teoría del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2000). Este análisis tradicional ha dejado de lado la revisión de la situación interna. Las teorías en ese sentido son nuevas, y en ellas se busca visualizar y establecer la estrategia mediante el análisis de los recursos y las capacidades internas.

En este trabajo, se aborda el estudio de un grupo de empresas recuperadas (las denominaremos ER a lo largo de este trabajo) a partir de sus recursos y se compara esta situación entre ellas y se realiza un análisis de la influencia externa sobre estos recursos (fortalezas y amenazas) para identificar y comparar cuales de los recursos estratégicos hicieron que las empresas retomaran la competitividad.

La gestión actual de las empresas recuperadas enfrenta la siguiente situación:

1- El emergente de un nuevo paradigma que incorpora al factor humano, adentro y afuera de la organización como un recurso intangible, que debe satisfacer las necesidades de los grupos de interés. La naturaleza de la información es de compleja interpretación para quienes están al frente de las nuevas empresas.

2- La globalización y liberalización de mercados ofrece a las empresas un marco de mayor incertidumbre y riesgos, factor es de alto impacto para estas empresas.

3- Las ER presentan un marcado déficit en cuestiones gerenciales que condiciona su éxito en la continuidad, no obstante algunas logran mantenerse en el mercado y crecer.

4- Superada la cuestión de la supervivencia económica (que no todas las empresas alcanzan), se presenta el problema de recuperar los métodos de gestión empresarial.

El proceso de las ER puede entenderse como la resultante de la conformación de una embrionaria fuerza social. La desarticulación de las relaciones sociales producto de la crisis económica posibilitó la construcción de nuevas relaciones entre distintas identidades afectadas de diferentes maneras por la crisis. En la defensa del trabajo, se conforma una incipiente fuerza que logra la obtención de cobertura legal provisoria y condiciones precarias iniciales para el inicio de la producción.

Desde el origen surgieron cuestionamientos sobre la viabilidad de estos procesos. Muchos participantes señalaban la imposibilidad de un funcionamiento sostenible de estas unidades productivas y pronosticaban su destino, inexorable hacia el fracaso.

2. DESARROLLO

2.1. Las empresas recuperadas

Se entiende por ER a aquellas empresas abandonadas por sus dueños, o en proceso de vaciamiento, quiebra o cierre, que han sido ocupadas por sus trabajadores y puestas a producir por los mismos (Arancibia & Deux Marzi, 2006). Una ER presupone la existencia de una empresa anterior que interrumpe su actividad, y por un proceso de recuperación llevado a cabo por sus trabajadores se crea una nueva unidad económica.

En su sociogénesis, la recuperación como acción no nace espontáneamente de los trabajadores de cada empresa, sino de la articulación con otras personificaciones sociales. La pérdida de los puestos de trabajo, e imposibilidad de conseguir otro empleo, era vivida por estos trabajadores como una realidad injusta. Pero la transformación de esta vivencia injusta en acción de recuperación requería la

demonstración de que era posible y viable constituir una alternativa ante el destino que se presentaba como ineludible.

En principio, la ocupación de las empresas fue un fenómeno que se produjo por fuera de la ley. Los trabajadores no están decidiendo otra cosa que continuar con la actividad comercial de un establecimiento que ha quebrado, a veces por circunstancias macroeconómicas, otras por decisión de los propietarios.

El proceso de recuperación implicó el desarrollo de un conjunto de acciones para evitar el retiro de maquinarias o de materias primas indispensables para la continuidad de la producción, la negociación con los empleadores y las presentaciones judiciales.

En contados casos es posible identificar procesos de gerenciamiento por parte de asesores externos a la organización de los trabajadores que asumen responsabilidades en la gestión de la cooperativa condicionando de esta forma los procesos de autogestión empresarial.

La estrategia empresarial

El campo del conocimiento de la gestión, y en particular de la estrategia, ha desarrollado conceptos, marcos teóricos y analíticos que están en constante evolución, dada la complejidad y la turbulencia con la que se mueven los mercados. Grant (2014) nos dice en su obra que la estrategia empresarial tiene por finalidad la búsqueda de beneficios, hay que planificar para alcanzar los objetivos de cualquier tipo que sean.

Estrategia no es sinónimo de planificación. Esta última no siempre sigue un proceso racional, sistémico y detallado para cumplir los objetivos. Menciona Mintzberg (1997) que “el conocimiento del sector, la experiencia, la intuición, la creatividad, la racionalidad, el compromiso y el liderazgo juegan un papel fundamental en la forma como se estructuran las acciones empresariales implementadas para la obtención de beneficios”.

Hay dos escuelas de pensamiento respecto de cómo se debe realizar la formulación de las estrategias en las empresas:

- 1- La escuela de diseño. Definida como el proceso racional, deliberado y planificado por la alta dirección. Es un proceso de negociación y compromiso de los directivos, comunicado a la organización para ganar la adhesión y compromiso con los objetivos.
- 2- La escuela de la configuración o de estrategias emergentes. Contempla la toma de decisiones como resultante de un complejo proceso, en el que los mandos de la empresa traducen la estrategia y la adaptan a las circunstancias cambiantes del mercado.

Considerando la Visión Basada en Recursos y su impacto en los resultados, potenciados por la revisión estratégica integrada al entorno competitivo, la definición de Quinn (1980) de estrategia (referenciada por Grant en la obra citada) se ajusta a nuestro enfoque: “una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a esta, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de adversarios inteligentes” (Grant, 2014).

2.2. El análisis basado en recursos

Los recursos de las empresas no son sólo los materiales, están formados además por las capacidades, que unidas por una estrategia adecuada, permiten ejecutar acciones específicas.

2.2.1 Recursos

En el marco de la economía clásica, se ha denominado recursos a los factores productivos: tierra, capital y trabajo. En un nivel estratégico, los recursos de la empresa se clasifican en físicos (financieros, tecnológicos y humanos) y de capital organizacional (formado por los procesos operativos y administrativos), llamados capacidades.

El RBV (Resources based view) es la base de la ventaja competitiva y fue definida como tal por Wernerfelt, B. en 1984 en el Strategic Management Journal, pero Edith Penrose (1959) fue quien estableció la base de la teoría al definir que “una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo. Cuando miramos el procesos de negocio de las empresas privadas desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea”.

También podemos diferenciar los activos de la empresa entre tangibles e intangibles.

La contribución del capital humano es de difícil evaluación y no se contabiliza en los balances de la empresa. La teoría de las competencias ha contribuido a superar este problema, definiendo los perfiles y capacidades que debe cumplir el personal que ocupa un cargo. Los recursos de capital organizacional son la estructura organizativa, las líneas de autoridad, la forma de reporte, el planeamiento formal e informal, los mecanismos de control. La forma como los empleados integran sus propios esfuerzos y habilidades no solo depende de su capacidad personal, sino también del contexto organizacional.

2.2.2 Capacidades

Los recursos aislados no generan ventajas competitivas ni son productivos. Las capacidades operativas y administrativas son el resultado de cómo estos recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas o procesos, que están formados por acciones secuenciales, coordinadas y sin necesidad de atención especial o de comunicaciones verbales (Nelson & Winter, 1982). Hacer rutinario este proceso es un enfoque primordial en la transformación de propósitos y prácticas operativas y administrativas (incluso de la alta dirección) en capacidades.

Estas capacidades organizativas se las denomina también como competencias distintivas, y se distinguen por su aporte al logro de los resultados y la efectividad de las estrategias. Para que así sean consideradas, deben contribuir fuertemente al valor final que atribuye el cliente o a la eficiencia de los procesos propios de las compañías, proporcionando elementos para ingresar a nuevos mercados.

Para el análisis de las diversas capacidades que tiene una empresa, se utilizan dos criterios de selección: el de las capacidades funcionales y el de las actividades de la cadena de valor.

Estos dos criterios implica procesos complejos, en la medida en que las capacidades funcionales comprenden muchas capacidades especializadas relacionadas con tareas individuales, y alguna de ellas requieren integración interfuncional.

3. El impacto de los recursos intangibles en el valor de las empresas.

La relación entre los recursos y las capacidades estratégicas que generan ventajas competitivas a la empresa, surge a partir de la diferenciación y conceptualización de los activos intangibles. También se aprecia esta relación y su importancia en el resultado de la empresa y en su análisis financiero. La contabilidad tradicional no consiguió visualizar el fenómeno y los indicadores financieros no lo reflejan. Las principales limitaciones son la incapacidad de considerar variables como el riesgo, no considerar costo a los recursos propios y la falta de valoración de los activos intangibles.

4. Criterios para implementar la estrategia basada en recursos

La teoría de de la Estrategia Basada en Recursos asume que los recursos están distribuidos de manera heterogénea en las organizaciones. Es necesario disponer de recursos distintivos, que sean estratégicos o esenciales (aquellos que cumplen la condición de ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir), tales como conocimientos únicos y procesos especializados. Con ellos, las organizaciones pueden construir una ventaja competitiva sostenible y potenciar los beneficios. Si se cumplen

los criterios mencionados, se dificulta que otras organizaciones puedan replicar e implementar sus estrategias, explotando las oportunidades del entorno de la misma forma (Grant, 2014).

Grant propone evaluar los siguientes criterios para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades:

I. Establecer una ventaja competitiva

Para que un recurso contribuya de manera sostenida a la generación de beneficios debe cumplir 2 condiciones: que sea escaso y que sea relevante.

La escasez se refiere a que no sea abundante o adquirible, que su disponibilidad sea restringida y que no sea de fácil acceso para otra organización que lo requiera.

La relevancia implica que ese recurso se relacione con los factores claves de éxito.

II. Mantener la ventaja competitiva

Una vez establecida la ventaja competitiva, para que se afiance se necesita:

- Durabilidad en el tiempo, acompañando los avances tecnológicos (aunque este avance muchas veces acorta el ciclo de vida de los recursos).

- Dificultar la transferibilidad.

- Difícil de replicar por la competencia, cuando no se trata de bienes comercializables. Si están disponibles a la venta, mantener la ventaja en eficiencia y costo.

III. Apropiarse de los beneficios de la ventaja competitiva

Los beneficios que se generan con la estrategia basada en recursos y capacidades quedan en la organización, en los empleados y en los accionistas. Para garantizar que los accionistas se vean beneficiados por las ventajas competitivas desarrolladas por la organización, debe existir menos dependencia de las personas y más de los procesos y rutinas administrativas, hay que establecer procesos para apropiarse la gestión del conocimiento y transformar los conocimientos tácitos en explícitos.

El desarrollo de las ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades

Para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades, potenciar las oportunidades y neutralizar las amenazas de la competencia, es recomendable seguir un proceso:

- Establecer la estrategia de la organización
- Identificar los recursos relevantes

- Evaluarlos, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y así determinar las fortalezas y debilidades claves
- Reproducir estas características para otras líneas de producto o mercados (adquiriendo o desarrollándolas) y si se detectan debilidades claves, potenciar la reducción de la brecha o abandonarlos.
- Seguimiento permanente de estos recursos y capacidades para adecuarlos a las oportunidades de mercado y los cambios del entorno.
- Adecuar la planificación financiera necesaria para la implementación y puesta en marcha de la estrategia.

Para organizar estos conceptos, utilizaremos el análisis VRIO propuesto por Barney. El método consiste en analizar los recursos y capacidades de la empresa, a partir de las siguientes preguntas:

Para el caso de Valor: ¿los recursos y capacidades de una empresa permiten responder a las amenazas y oportunidades del entorno?

Para el caso de Rareza: ¿hasta qué punto los competidores poseen ciertos recursos y capacidades especialmente valiosos?

Para el caso de Imitabilidad: las empresas que carecen de un determinado recurso, enfrentan una desventaja de costos con relación a las empresas que los controlan?

Para el caso de organización, ¿la empresa está organizada de modo que pueda explorar el pleno potencial de sus recursos y capacidades?

El esquema analítico se muestra en la siguiente figura:

Es un recurso o capacidad...

¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Organización alineada?	Implicancias competitivas	Resultado económico
No				Desventaja Competitiva	Inferior al promedio
Si	No			Paridad Competitiva	Promedio
Si	Si	No		Ventaja Competitiva temporal	Superior al promedio
Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva sustentable	Superior al promedio

Fuente: Barney (1997). Pag. 163

5. Casos de estudio

5.1 Empresa textil

La empresa dedicada a la fabricación de paños textiles está localizada en la localidad de Munro, Pcia de Bs As.

Procesos de producción

Los procesos productivos que se realizan en esta empresa son Hilado, Revisado, Tintorería Húmeda y Tintorería Seca.

Descripción de algunos de sus productos

La cooperativa produce cortinados, manteles, acolchados, repasadores, cubrecamas, frazadas, edredones, con los tejidos, teñidos y estampados que produce en su planta.

Recursos humanos

Actualmente cuenta con 16 empleados administrativos y 132 en las distintas áreas de producción.

Producción y comercialización

La realiza con vendedores propios, y atiende clientes que tenían relación con la fallida.

Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Se han realizado las entrevistas con los referentes del Consejo de Administración de la Cooperativa y realizaron la siguiente calificación de los recursos tangibles:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustitubilidad
Capital disponible	5	1	4	4
Localización geográfica	2	1	1	1
Máquinas y equipos de producción	4	4	4	4
Infraestructura	1	2	1	2
Plantilla de personal	5	4	4	4
Tecnología de producción	3	2	2	1
Disponibilidad de materias primas	3	3	3	3
Canales de venta	3	2	2	2
Tenencia y control de inventarios	2	1	1	2
Control de calidad de producto	5	3	4	4

Una vez calificados, la entrevista prosiguió para priorizarlos y analizar por qué motivos han sido definidos como más relevantes:

Capital disponible

La cooperativa no toma crédito externo. El financiamiento inicial surgió como un aporte de los socios, y ahora el capital de trabajo lo constituyen los ingresos por ventas.

Plantilla de personal

La experiencia de los operadores de máquina es crítica, ya que el manejo de las diversas máquinas que conforman la línea de producción es específico e insustituible.

Control de calidad de producto

Los empleados muestran un gran interés en mantener los niveles de calidad que los hizo conocidos en el pasado y que constituye uno de sus mayores logros.

Máquinas y equipos de producción

Las máquinas son antiguas, pero adecuadas a los niveles de producción requeridos.

Disponibilidad de materias primas

Las condiciones que impone la empresa no son como para conseguir buenos precios, lo que hace muy conveniente mantener relaciones en el largo plazo con los proveedores.

Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

La mecánica de análisis fue igual que la utilizada para el caso de los recursos tangibles.

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustituibilidad
Estrategia organizacional	4	2	3	3
Control interno de procesos	3	2	1	1
Adaptación a la competencia	3	2	2	1
Know how	4	5	2	2
Relaciones con los proveedores	3	2	1	1
Habilidad para aprender	3	3	2	2
Habilidad para gerenciar cambios	4	4	4	3
Competencia gerencial	3	3	2	3
Prestigio de la empresa	5	5	5	4
Bases de datos de clientes y proveedores	5	4	5	4
Capital humano	3	2	3	3
Relaciones con los stakeholders ¹	1	1	2	2
Planificación del negocio	3	2	3	2
Cultura organizacional	2	2	2	1

Prestigio de la empresa

¹ Stakeholders: se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa. Se define como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa

El nombre de la empresa, asociado a un producto de alta calidad, es el aspecto más fuerte de la cooperativa.

Bases de datos de clientes y proveedores

Los clientes actuales han cambiado muy poco desde que la empresa esta recuperada.

Estrategia organizacional

Se destaca como fortaleza la rotación de las personas que conforman el Consejo Directivo de la Cooperativa. El grupo que administra tiene altas capacidades y conocimientos del negocio, tienen claro cuales son sus fortalezas y sus debilidades.

Know how

La especialización en las tareas es de alta criticidad. La reposición de personal especializado es difícil, por cuestiones que hacen a la remuneración y organización.

Habilidad para gerenciar cambios

El ambiente en que está inmersa la cooperativa requiere habilidades especiales de conducción. La toma de decisiones diarias es tomada por un grupo de líderes.

Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados

Recurso	Influencia del contexto
Capital disponible	El único capital disponible es el producido de ventas. No cuenta con financiación externa, lo que la pone a resguardo de las tasas de interés, pero restringe las posibilidades de modernización y de capitalización con materias primas
Plantilla de personal	La especialidad textil se paga en el mercado laboral a mejores salarios que los que puede pagar la cooperativa, lo que constituye una amenaza permanente
Control de calidad de producto	Si bien la calidad de producto y el precio no son variables que se relacionan directamente, el uso de materias primas de la calidad esperada y el precio al que se consiguen constituyen un escollo de difícil administración
Máquinas y equipos de producción	No tienen valor de reventa, y por las limitaciones de capital es más conveniente mantenerlas funcionando que venderlas.
Disponibilidad de materias primas	La materia prima que se usa para los procesos de hilado es genérica, hay muchos revendedores. La amenaza la constituyen las telas que provienen de la importación
Prestigio de la empresa	El nombre y la marca siguen siendo factores a los que los consumidores asignan un elevado valor
Bases de datos de clientes y proveedores	El mantenimiento de la cartera de ventas de la fallida habla de una valorización por la marca y el producto de los clientes, que los siguen eligiendo a pesar de su mayor precio
Estrategia organizacional	Los proveedores no acompañaron el proceso inicial, y exigieron la deuda de la fallida para comenzar a vender. Esta situación está cambiando, pero es una limitación
Know how	Explicado en el apartado Plantilla de personal
Habilidad para gerenciar cambios	Es un aspecto interno, propio de la cooperativa y donde no se visualizan influencias del contexto externo

5.2 Empresa Metalúrgica Autopartista

La empresa fabrica en Argentina hace ya más de 50 años en el mercado de autopartes. Esta trayectoria otorga a sus clientes una amplitud de productos y aplicaciones para todo tipo de vehículos.

Procesos de producción

En la planta de Lomas del Mirador se hace Manufactura de inducidos, Piezas estampadas, Mecanizados varios en hierro y aluminio y Moldeo de bakelita. En San Luis, los procesos son Extrusión en frío, tratamientos térmicos y paquete estatórico

Descripción de algunos de sus productos

Los productos son manufacturados en máquinas mantenidas adecuadamente, a pesar de su antigüedad, y cumplen los más altos estándares de calidad de la industria.

Recursos humanos

La recuperación se inició con 503 asociados, actualmente trabajan para la cooperativa 375 asociados. Esta plantilla es excesiva para los negocios actuales, y esto deriva en que los ingresos corrientes subvencionan el 40% del personal. El resultado es un nivel salarial muy bajo en comparación con el resto de la industria.

Producción y comercialización

La empresa cuenta con canales de distribución en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Cordoba, Mendoza, Tucumán (1) y Chaco (1). En el área de servicios, cuenta con una gran red nacional de 224 talleres de servicio autorizados.

Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Se han realizado entrevistas con el presidente de la cooperativa, con este resultado:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustituibilidad
Capital disponible	5	5	5	5
Localización geográfica	3	4	1	1
Máquinas y equipos de producción	3	1	1	1
Infraestructura	5	1	1	1
Plantilla de personal	4	1	1	1
Tecnología de producción	4	3	1	1
Disponibilidad de materias primas	5	5	1	1
Canales de venta	5	1	1	1
Tenencia y control de inventarios	5	1	1	1
Control de calidad de producto	5	1	1	1

Luego, se discutió acerca de los recursos tangibles más importantes, y surgieron los siguientes comentarios:

Capital disponible

El capital es de suma importancia, ya que al ser una empresa recuperada y estar en un proceso de quiebra no es posible de crédito.

Las ventas tienen plazos de cobranza que van de 30 a 90 días lo que genera un importante descalce financiero en la cooperativa.

Localización

La planta de La Matanza es de una ubicación estratégica, pero esta ventaja no es extensible a la planta de San Luis, que cuenta con mayores costos de logística.

Máquinas y equipos de producción

Si bien no son de última generación en su gran mayoría, se encuentran en estado adecuado para los niveles de producción requeridos.

Plantilla de personal

Está capacitada y es altamente profesional para el negocio, pero es excesiva para el nivel de producción actual.

Canales de venta

Son el aspecto más fuerte que tiene la empresa. Los distribuidores se adaptaron rápidamente al cambio del negocio, mejoraron la previsión de compras y en el mismo sentido permitieron organizar la producción de forma más eficiente.

Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Con la misma lógica del apartado anterior, se valoraron los recursos intangibles:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustituibilidad
Estrategia organizacional	5	1	1	1
Control interno de procesos	5	1	1	1
Adaptación a la competencia	1	1	1	1
Know how	5	5	5	1
Relaciones con los proveedores	5	4	1	1
Habilidad para aprender	5	1	1	1
Habilidad para gerenciar cambios	5	3	3	1
Competencia gerencial	5	3	3	1
Prestigio de la empresa	5	1	1	5

Bases de datos de clientes y proveedores	5	1	5	5
Capital humano	5	1	1	1
Relaciones con los stakeholders	5	3	1	1
Planificación del negocio	5	1	1	1
Cultura organizacional	3	1	1	1

Control interno de procesos

Si bien cuentan con pocos profesionales, los métodos de control de procesos fueron desarrollados por la fallida y al tratarse de una empresa del rubro autopartista, los 60 años de experiencia han sido vitales para detallar documentadamente los procesos.

Know how

Está sustentado por los especialistas de mayor edad, algunos de ellos jubilados, que siguen trabajando para la cooperativa. Este grupo está muy comprometido con el proceso, y aporta en forma permanente su conocimiento para el desarrollo.

Relación con proveedores

Este aspecto de la cooperativa inició en términos muy malos, y luego de 3 años de operación la confianza está casi plenamente restablecida y se ve reflejada en la flexibilización de los plazos de pago y en las herramientas para el mismo.

Prestigio de la empresa

Es el valor más destacado que tiene la empresa, ya que su nombre es reconocido no solo a nivel local, sino también internacional.

Base de datos de clientes y proveedores

Es el mismo caso que el descripto anteriormente en control interno de procesos, son elementos que estaban muy bien desarrollados por la fallida y que fueron mantenidos y actualizados por la cooperativa.

Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados

Recurso	Influencia del contexto
Capital disponible	La cooperativa ha desarrollado habilidades para autofinanciarse, lo que la pone a resguardo de las altas tasas de interés con las que opera el sistema financiero.
Localización	La valorización territorial de la zona de Lomas del Mirador lo convierte en un activo importante, y principal elemento de negociación para con la fallida
Máquinas y equipos de producción	Tienen poco valor de reventa, por lo que es más conveniente mantenerlos en funcionamiento que venderlos.
Plantilla de personal	En riesgo permanente, ya que al aparecer ofertas de trabajo para los asociados en otras empresas, dejan la cooperativa.
Canales de venta	Fortaleza principal de la cooperativa. Esta en los lugares adecuados de acuerdo a

	los clientes que tiene
Control interno de procesos	Es una fortaleza importante, sustentada en la organización de los controles que llevaba la fallida
Know how	Tiene relación con el control interno de los procesos, se analiza en los mismos términos
Relación con proveedores	Ha mejorado en los últimos años. Tener en cuenta que se trata de los mismos proveedores que están en conflicto por la quiebra de la fallida
Prestigio de la empresa	El nombre y la marca siguen siendo elementos que se relacionan con productos de alta calidad
Base de datos de clientes y proveedores	Se ha explicado en canales de venta y relación con proveedores

5.3 Empresa Metalúrgica

La empresa se funda en el año 1957. En el 1994, tuvo su auge, llegando a emplear 140 personas. En 1995, comenzó su decadencia, con sucesivas reestructuraciones, llegando a su concurso preventivo en noviembre de 2000, con menos de la mitad del personal que había en 1994. En diciembre de 2001, los propietarios informan a su personal que no podían mantener las fuentes de trabajo ni pagar los salarios adeudados.

Descripción técnica

La empresa se dedica a la fabricación de caños con costura para usos diversos. Manufactura caños redondos, cuadrados, hexagonales de distintos espesores y realiza cortes a medida.

Procesos de producción

En la planta de fabricación, la empresa cuenta con los siguientes procesos productivos: Cortadoras de bobinas de chapa en fleje, Laminadoras de caños, Soldadoras para caños con costura y Máquinas varias para los procesos de mantenimiento

Descripción de algunos de sus productos

Los principales productos manufacturados y comercializados, por la empresa son Caños de acero para conducción de agua, Caños revestidos: epoxi – galvanizados, Tubos estructurales con costura, Laminados en Caliente y Laminados en Frío, Chapa anti-deslizante y Corte, aplanado y flejado.

Recursos humanos

La cooperativa cuenta con 14 empleados administrativos y 50 de producción. Además, subcontrata vendedores independientes, y tiene un acompañamiento externo de especialistas que colaboran en distintos trabajos de asesoramiento.

Producción y comercialización

La penetración en el mercado se ve realizada con oficinas comerciales en las ciudades de Rosario y Córdoba. Los productos fabricados por la cooperativa están dirigidos hacia la Industria de la construcción, la automotriz, la línea blanca y la Agroindustria.

Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Con las entrevistas con el presidente de la cooperativa y los referentes del proceso de transformación de la empresa, que no forman parte del consejo de administración, se llegaron a las siguientes conclusiones:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustitubilidad
Capital disponible	5	1	2	5
Localización geográfica	2	2	2	2
Máquinas y equipos de producción	5	2	3	4
Infraestructura	3	3	2	2
Plantilla de personal	4	3	4	3
Tecnología de producción	3	1	1	1
Disponibilidad de materias primas	5	2	2	5
Canales de venta	3	2	2	2
Tenencia y control de inventarios	2	1	1	1
Control de calidad de producto	2	1	1	1

Capital disponible

Los inicios de la cooperativa fueron complejos desde el enfoque del capital. Tuvieron que iniciar trabajando a fason², porque no contaban con capital para invertir.

Máquinas y equipos de producción

Las máquinas tienen un adecuado mantenimiento, lo que asegura una disponibilidad por encima de la media de la industria, y garantiza niveles de calidad apropiados.

Disponibilidad de materias primas

Las materias primas para la fabricación de caños son comercializadas por un vendedor monopólico, que determina cuotas de volumen y modalidades de pago.

Plantilla de personal

Es un aspecto clave de la gestión diaria, por el método de toma de decisiones imperante en la cooperativa. La relación interpersonal es un aspecto clave de la gestión diaria.

² Término utilizado en el ámbito industrial que define la fabricación de un producto por cuenta y orden de un tercero, que provee de las materias primas e insumos que son necesarios para la misma

Canales de venta

El canal de ventas de la cooperativa es mixto: cuenta con vendedores propios y con vendedores libres (comisionistas).

Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Con la misma lógica del apartado anterior, se valoraron los recursos intangibles:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustituibilidad
Estrategia organizacional	5	4	3	3
Control interno de procesos	4	2	2	2
Adaptación a la competencia	3	3	2	2
Know how	2	2	2	2
Relaciones con los proveedores	3	2	2	2
Habilidad para aprender	4	3	3	1
Habilidad para gerenciar cambios	4	3	4	3
Competencia gerencial	3			
Prestigio de la empresa	5	5	4	4
Bases de datos de clientes y proveedores	2	2	2	2
Capital humano	5	3	3	3
Relaciones con los stakeholders	4	3	3	3
Planificación del negocio	2	1	1	2
Cultura organizacional	5	5	4	4

Capital humano

Como ya se dijo anteriormente, es un aspecto relevante de la gestión diaria.

Estrategia organizacional

Es uno de los mayores inconvenientes de la empresa. Se les presentan dificultades para la elaboración de planes a futuro, la estrategia es de supervivencia diaria y tiene dificultades con el planeamiento de largo plazo.

Prestigio de la empresa

La cooperativa ha conseguido mantener el renombre de la fallida, y en el rubro es reconocida por su flexibilidad y capacidad de adaptarse a los pedidos de sus clientes.

Relaciones con los stakeholders

Desde el conjunto del cooperativismo, la empresa es reconocida por el involucramiento activo de sus miembros. Son referentes de consulta obligados.

Cultura organizacional

La cooperativa lleva 15 años de funcionamiento, y la cultura está arraigada en un nivel que está permitiendo la transición de personal.

Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados

Recurso	Influencia del contexto
Capital disponible	La cooperativa ha desarrollado habilidades para autofinanciarse, lo que la pone a resguardo de las altas tasas de interés con las que opera el sistema financiero.
Máquinas y equipos de producción	Los equipos para la fabricación de caños son muy costosos, por lo que mantenerlos operables es uno de los factores de supervivencia
Disponibilidad de materias primas	El fabricante de chapas es monopólico en la Argentina, y asigna cuotas de ventas. Los volúmenes de las transacciones fijan los precios
Plantilla de personal	El trabajo de cañista es muy requerido en el mercado. Es altamente especializado.
Canales de venta	Al ser independiente y comisionista, no tiene exclusividad.
Capital humano	El único oficio con demanda es el del cañista. Para el resto del personal (operarios de baja calificación), el contexto impacta por igual que en la industria metalúrgica.
Estrategia organizacional	La resolución de los puntos débiles de la estructura de la empresa depende de la formación que pueda entregarle a estos recursos
Relación con los stakeholders	Los stakeholders que forman parte del gremio tienen una visión positiva del proceso que lleva adelante la cooperativa
Prestigio de la empresa	La calidad de los caños siguen siendo elementos diferenciales de este producto.
Cultura organizacional	No se ve afectada por el entorno. Han venido de otras metalúrgicas del rubro a buscar personal, y los elegidos prefirieron seguir en la cooperativa

6. CONCLUSIONES

El resultado que surge a primera vista, es que las ER han tenido que desarrollar estrategias adaptativas y voluntaristas, sin dejar de lado su carácter social emanado de la nueva conformación de la empresa. Estas estrategias son llevadas a cabo en un marco de gestión participativa, donde las decisiones se toman en conjunto.

Esta toma de decisiones se da en dos circunstancias claramente diferentes: cuando surge un problema o para la gestión rutinaria. En ambos casos, surge claramente el déficit organizacional de estos emprendimientos: la profesionalización de la gestión. Este aspecto lo han visualizado los propios miembros de las cooperativas para algunas actividades, algunos por requisitos legales (por ejemplo Seguridad e Higiene Industrial) y otros por la pobreza de los resultados (Vendedores independientes).

La problemática anteriormente descripta se compensa con compromiso y lealtad hacia los socios de la cooperativa (aspecto que las empresas estudiadas resaltaron como uno de los recursos intangibles más relevantes), la experiencia técnica y el conocimiento del mercado en que trabaja la cooperativa.

La explotación de las ventajas diferenciales que tienen estos emprendimientos no se hace eficientemente por la baja capacidad de dirección y de gestión empresarial que tienen quienes dirigen las cooperativas que se mencionó anteriormente, aspecto que se hace más crítico al momento de transmitir al resto de los asociados los motivos que llevan a la toma de una determinada decisión. Esto trae como consecuencia que una idea mal explicada o no entendida pueda generar el recambio de los mandos de la empresa, por la votación en asamblea de socios (como ocurrió en el caso de la Cooperativa Metalúrgica).

7. BIBLIOGRAFIA

- Arancibia, I., & Deux Marzi, M. (2006). *Empresas Recuperadas*. Argentina: Informe final del equipo ICO/UNGS.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Inglaterra: Addison-Wesley.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 118.
- Carmelli, A., & Tishler, A. (2004). The relationship between intangible and organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 25.
- Chazarreta, V. (2009). *Empresas Recuperadas Rosarinas*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Fernandez, S. (2008). *O papel do recursos estrategicos no desempenho competitivo internacional: casos de analises no setor vinicola do Vale do Rio Negro Argentino*. Brasil: Biblioteca da Escola de Administracao.
- Grant, R. (2014). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas.
- Hernandez, M. (2013). *El movimiento de autogestión en Argentina*. Argentina: Topia.
- Hudson, j. (2012). Empresas Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 159-180.
- Kaplan, R. y. (2004). *La Organización focalizada en la Estrategia*. HBS Press.
- Martinez Carazo, P. (2006). El Metodo de estudio de caso. *Pensamiento y Gestión N° 20*, 165-193.
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva. Tecnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CECSA.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Argentina: Ediciones Picaso.
- Salgado, R. (2010). *Documento de jovenes investigadores N° 24*. Argentina: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Zapata Villegas, R. (2007). Olas paradigmáticas de la estrategia: el enfoque hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*, B7-B9.